



Gemeente Den Haag



De school als een aantrekkelijke leeromgeving voor leraren



Dilemma's bij professionalisering

Inleiding bij de opening van het Haagse schooljaar,
Joseph Kessels

Den Haag, 11 september 2014

Beste onderwijsprofessional,

Op 11 september 2014 ontmoetten wij elkaar in de Nieuwe Kerk voor de officiële opening van het schooljaar 2014-2015. Het is inmiddels een echte Haagse traditie: voor de zesde keer hebben we het nieuwe schooljaar ingeluid. Ik kijk terug op een bijzondere bijeenkomst.

Naast de vaste onderdelen van het programma zoals de uitreiking van De Haagse Onderwijs Prijs aan het winnende project Masterclasses van VO Haaglanden, stond de opening als een huis: Cesar Zuiderwijk bracht met een aantal van zijn studenten een drumbattle ten gehore. En wat was het verrassing toen aan het einde van de bijeenkomst studenten van de NME Dutch Academy of Performing Arts opstonden en A brand new day zongen!



Inhoudelijk werden we geïnspireerd door de lezing van Joseph Kessels. U kunt die lezing in dit boekje nog eens rustig nalezen. Ik bied het u met veel plezier aan, met daarbij meteen de uitnodiging om in uw agenda te noteren:

**De opening van het schooljaar 2015-2016,
donderdag 3 september 2015 in de
Nieuwe Kerk te Den Haag**

Ik hoop u dan weer te mogen ontmoeten. Maar eerst wens ik u een succesvol schooljaar 2014-2015 toe en laten we elkaar vooral voor blijven houden:

Behoud het goede, streef naar het betere, droom van het beste.

Ingrid van Engelshoven

Wethouder Kenniseconomie, Internationaal, Jeugd en
Onderwijs



De school als een aantrekkelijke leeromgeving voor leraren

Dilemma's bij professionalisering

Inleiding bij de opening van het Haagse schooljaar,
11 september 2014

Joseph Kessels



Dames en heren, beste collega's,

Het is bijzonder plezierig om een bijdrage te mogen leveren aan de feestelijke opening van het Haagse Schooljaar 2014/2015. Een mooie bijkomstigheid is dat ik hiermee een vervolg kan geven aan een van de voorbereidingsbijeenkomsten van de Haagse Educatieve Agenda 2014-2018, waar ik te gast was. De gesprekken die ik daar heb gevoerd met vijftig 'toppers' uit het Haagse onderwijs hebben mij niet onberoerd gelaten. Als eerbetoon aan de Haagse leraren – die zich elke dag weer inzetten om hun jongeren een rijke leeromgeving te bieden – wil ik mij vandaag vooral richten op hun werk en de verbeteringen die zij daarin proberen door te voeren.


Waarschijnlijk is er in de geschiedenis van het onderwijs nog nooit zoveel belangstelling getoond voor het vakmanschap en de professionalisering van leraren als op dit ogenblik. Iedereen is ervan overtuigd dat leraren het verschil maken waar het gaat om goed onderwijs. Betrokken en gemotiveerde leraren zijn van grote invloed op de ontwikkeling van jongeren. Leraren hebben een scherp beeld van de talenten en mogelijkheden van leerlingen en geven in de meeste gevallen betere adviezen over vervolgonderwijs dan formele, objectieve testen.

Belangrijke vragen in mijn bijdrage zijn dan ook:

- Hoe kunnen we leraren ondersteunen in het onderhouden van hun vakmanschap?
- Hoe maken we van de school een aantrekkelijke leeromgeving voor leraren en wat zijn de dilemma's die we daarbij tegenkomen?

Pleidooi voor professionalisering

In de afgelopen jaren heeft onderzoek aannemelijk gemaakt dat de rol van de leraar bepalend is voor de kwaliteit van het onderwijs. Sinds de verschijning van de invloedrijke analyse in het McKinsey-rapport *How the world's best-performing school systems come out on top* (Barber & Mourshed, 2007) en tal van andere onderzoeken die dat beeld bevestigen, (onder andere Hattie, 2009) is praktisch iedereen ervan overtuigd dat de kwaliteit van een school hoofdzakelijk afhangt van de bekwame docenten. Die bijzondere combinatie van liefde en aandacht voor hun leerlingen met een sterke gedrevenheid voor het vak, maakt van het leraarsvak een prachtig beroep. Als het lukt om op deze gebieden 'voluit te kunnen gaan' in de school, dan geeft dat enorm veel voldoening. Daarom is er ons veel aan gelegen dat de leraar zich kan blijven ontwikkelen, kan groeien in het vak en voortrekker is bij vernieuwingen.



'...praktisch iedereen is ervan overtuigd dat de kwaliteit van een school hoofdzakelijk afhangt van de bekwame docenten.'

Dat neemt niet weg dat leraren vaak ervaren dat ze aan vernieuwingen moeten meewerken die worden 'opgelegd'; zonder dat zij deel hebben gehad aan de besluitvorming en voorbereiding daarvan. Dit onbehagen en de frustratie over druk en gebrek aan betrokkenheid, uitten zich de afgelopen jaren in heftige emoties tijdens stakingen en werkonderbrekingen. Deze zijn voor een buitenstaander moeilijk te begrijpen, temeer wanneer een kritisch verslag van het Sociaal Cultureel Planbureau berekent dat de arbeidsproductiviteit in het onderwijs daalt, dat de extra budgetten die naar het onderwijs zijn gevloeid niet tot kwaliteitsverbetering hebben geleid en dat er een vermoeden is van diploma-inflatie (Sociaal Cultureel Planbureau, 2012).

Wie van mening is dat de kwaliteit van het onderwijs moet verbeteren, zal daartoe doorgaans activiteiten ondernemen zoals doelen stellen, aansturen, monitoren, prestaties meten, afwijkingen corrigeren, de kennisbasis versterken, bijscholen en vakbekwaamheid registreren. Hier botsen twee werelden die moeilijk met elkaar te verzoenen zijn: het bevlogen eigenaarschap van de leraar en het voldoen aan een door anderen opgelegde prestatiedruk.

In 2001 kwam onder president G.W. Bush de wetgeving tot een groot-schalige onderwijshervorming tot stand, met de titel *No Child Left Behind* (Congress Federal Government USA, 2001). De belangrijkste doelstellingen waren gericht op het verhogen van het algehele niveau van leerlingen in het primair en voortgezet onderwijs, het versterken van de kwaliteit van de leraren en elk kind toegang bieden tot hoogwaardig onderwijs, ongeacht hun sociale achtergrond. Deze hervormingen gingen vergezeld van een zeer strak systeem van verantwoording afleggen. Iedere school moest elk jaar een hogere score laten zien op basis van gestandaardiseerde toetsen: het *Adequate Yearly Progress* (AYP) systeem. Er volgden sancties bij achterblijven: het publiekelijk aangewezen worden als zwakke school, het korten op de financiële middelen en het ontslag van slecht scorende leraren en schoolleiders. De wet stelde strenge opleidingseisen aan leraren. Scholen mochten alleen onderwijsmethoden toepassen die bewezen succesvol en gebaseerd waren op wetenschappelijk onderzoek (*evidence based*).

Nu, ruim tien jaar later, bestaat er een grote verdeeldheid over deze ingrijpende onderwijshervorming. Een belangrijke knelpunt is juist een toename van de maatschappelijke ongelijkheid. Omdat zwakke scholen veelal scholen zijn met kansarme leerlingen, worden die op basis van het *AYP-systeem* zwaar getroffen. In districten waar al een tekort aan leraren bestond, is dit tekort vaak toegenomen. Het voortdurend sturen op testresultaten voor taal en rekenen heeft geleid tot een praktijk van *teaching to the test*, en zelfs tot *cheating to the test*, met als gevolg een verschromping van het onderwijsaanbod (Goldstein, 2014 en Ratvich, 2010). Er is steeds minder aandacht voor cultuur in het onderwijs en ook op sporten wordt zwaar bezuinigd in het curriculum. In een land met veel te dikke kinderen is dat niet handig. In het internationale, vergelijkende PISA-onderzoek (OECD, 2010) naar de vaardigheden van 15-jarige scholieren, is de VS voor lezen van de 15^e plaats (in 2000) naar de 17^e plaats (in 2009) gezakt. Voor rekenen is zij zelfs van de 24^{ste} plaats (in 2003) naar de 30^e plaats (in 2009) gezakt. Op het ogenblik werkt de regering Obama aan een herziening van de hervormingsmaatregelen, waarbij een minder zwaar accent komt te liggen op het voortdurend testen en verantwoorden en er meer ruimte is voor maatwerkondersteuning.

De professionalisering van leraren is daarmee voor politici, bestuurders en ook voor de beroepsgroep zélf een hardnekkig zorgpunt. We vinden die wens om de leraren krachtig te ondersteunen in hun vakmanschap ook terug in de Haagse Educatieve Agenda 2014-2018. Het is zelfs tot eerste ambitie verheven: We maken méér ruimte voor professionele ontwikkeling in het Haagse onderwijs.

Ambitie 1:

*We maken méér ruimte voor
de professionele ontwikkeling
in het Haagse onderwijs*

Die professionele ontwikkeling moet het mogelijk maken om het beste uit jezelf te halen, zowel in de lerarenopleiding als in de loopbaan die daarop volgt.

Ook de minister en staatssecretaris ondersteunen die ambitie en stelden recent nieuwe financiële mogelijkheden ter beschikking voor de professionalisering van leraren.

Betekent dat ook dat er meer mensen naar meer cursussen moeten? Moeten er meer masteropleidingen en promoties gestimuleerd worden? *De Lerarenbeurs* ondersteunt dit streven en is een groot succes wat betreft de deelnemersaantallen. De beurs verschaft ruimte in tijd en middelen; de vervanging is geregeld en biedt de leraar zeggenschap over de eigen ontwikkeling. Maar gaat de kwaliteit van het onderwijs door meer formele opleidingen en cursussen ook automatisch omhoog?

Er komen intussen steeds meer nieuwe vragen en taken op het bord van de leraar te liggen. De dynamiek in de klas neemt toe: door de variëteit

in zorgleerlingen die passend onderwijs vragen; door de extra aandacht voor slimme leerlingen die zich niet mogen gaan vervelen; door de grote nadruk op de toepassing van ICT in het onderwijs en door een grotere betrokkenheid en invloed van de ouders. Daarbij opgeteld komen tal van maatschappelijke onderwerpen de klas binnen zoals diversiteit, pesten, obesitas en het omgaan met homoseksualiteit. En al die activiteiten moeten we zorgvuldig verslaan en moeten we verantwoording over afleggen.

Het antwoord op die toenemende complexiteit is vaak: professionalisering, bijscholing, cursussen, masteropleiding, leergemeenschappen, datamuren, *peer review*, inspectietoezicht, lerarenregister, schoolleidersregister, geïntensiveerd toetsen, volgsystemen, voortgangscntrole enzovoorts. Interessanter is echter de vraag hoe we van de school ook een aantrekkelijke leeromgeving voor *leraren* kunnen maken?



'Interessanter is echter de vraag hoe we van de school ook een aantrekkelijke leeromgeving voor *leraren* kunnen maken?'



Professionele leergemeenschappen

De verbetercultuur die veel scholen willen ontwikkelen, heeft niet alleen betrekking op het versterken van de cognitieve doelen. De bekwaamheden, die nodig zijn om in de 21^{ste} eeuw je weg te kunnen vinden, zijn eveneens belangrijk. Het versterken van de betrokkenheid van de buurt bij de school is tevens een aandachtspunt. De eisen die horen bij het vakmanschap worden hoger en de druk van buiten neemt toe. De klas is al lang niet meer de veilige vrijplaats waar, zodra de deur van het klaslokaal dicht gaat, je het als leraar alleen voor het zeggen hebt.

Bij de voorbereiding van deze bijdrage kreeg ik de gelegenheid om twee bijzondere, zeer succesvolle Haagse scholen te bezoeken:

In de Schilderswijk ligt basisschool de *Van Ostadeschool*. Daar liet de directeur, de heer Gunsch, mij zien hoe een consistente doorvertaling van pedagogische en onderwijskundige principes vorm krijgt in het dagelijkse werk met kinderen. Dit heeft geleid tot de ontwikkeling van een zeer zwakke school tot een excellente school.



Van Ostadeschool

Leraren maken samen afspraken over de wijze waarop ze willen werken en kunnen daar invloed op uitoefenen. Zij beleven er plezier aan om de regie te voeren en zijn daar succesvol in. Belangrijk is om de resultaten en opbrengsten zichtbaar te maken als de oogst van een gezamenlijk werkverband. Er vindt geen individuele afrekening plaats, maar juist de veiligheid en de onderlinge verbinding geven de ruimte om nieuwe, spannende aanpakken te verkennen. Ik was getroffen door de grote betrokkenheid van de ouders bij het onderwijs.

Bij het Christelijk College *de Populier* verschaftte de rector, de heer Ordelmans, mij helder inzicht in hoe je elkaar kunt helpen bij het succesvol nastreven van hoge ambities. De schoolleiding en de docenten besteden veel tijd aan lesbezoeken en brengen de indicatoren voor de gewenste vooruitgang zorgvuldig in kaart. Er is veel ruimte voor feedback, dat is gericht op de verbetering van het onderwijs. De ruimte en veiligheid zijn toegespitst op het organiseren van onderling contact en lijken in niets op een afrekencultuur. Daarom is het van belang om elkaar veel te zien en gezien te worden. Erkenning, waardering en ondersteuning zijn essentieel in een professionele leergemeenschap. *De Populier* heeft uitzonderlijk hoge slagingspercentages.



De Populier

Dilemma's bij het werken aan professionalisering

Voor het leren van leraren gelden onverkort dezelfde basisregels als voor leerlingen: samen initiatief nemen, ruimte krijgen om te experimenteren, veiligheid bieden om nieuwe aanpakken uit te proberen, de aanwezigheid van rijke informatiebronnen, erkenning krijgen, waardering ervaren voor wat je doet, elkaar ondersteunen als het lastig is en het ontdekken van onvermoede talenten. Het werken aan zelfvertrouwen, respect, verantwoordelijkheidsgevoel en de bereidheid tot dialoog zijn thema's waarvoor mijn collega-professor Monique Volman vorig jaar op deze plaats een krachtig pleidooi heeft gehouden (Volman, 2013). Dit zijn belangrijke voorwaarden voor het leren van leraren. Zeker als het nodig is dat er een bepaalde nieuwsgierigheid ontstaat naar hoe iets beter, anders, slimmer, sneller of aantrekkelijker kan in de school.

Dat lukt vooral als je je kunt richten op werk dat je als betekenisvol ervaart. De extra energie die hiervoor nodig is, breng je op als je kunt aansluiten bij een sterke persoonlijke gedrevenheid, bevoegenheid of passie. Maar dat maakt je ook kwetsbaar. Daarom zijn veiligheid en vertrouwen van belang. Om deze manier van leren, ontwikkelen en bekwaam worden mogelijk te maken is er een zekere mate van autonomie, vrijheid en zelfsturing nodig (Deci & Ryan, 2000). Je kunt immers niet slim zijn tegen je zin! Duurzame professionalisering bouwt voort op een sterk geloof in eigen kunnen. De werkomgeving kan dit geloof zowel versterken en aanmoedigen, maar ook gemakkelijk fnuiken en breken.



Deze haast romantische beelden bij professionalisering proberen we in stand te houden in een omgeving die steeds meer onder invloed komt te staan van opgelegde prestatieafspraken, administratieve regels en procedures en een toenemende invloed van centrale sturing en het bevoegd gezag. De kwaliteitscontrole beperkt de beleving van flexibiliteit en vrijheid, wat we direct ervaren als een inmenging in onze professionele ruimte. De verplichting om over alles en nog wat verantwoording te moeten afleggen, versterkt de indruk dat je de zaken vooral op papier in orde moet hebben en dat je moet voldoen aan de eisen van anonieme anderen.

Het bezorgt je het onaangename gevoel dat je voortdurend bezig bent met het voeden van ‘het onverzadigbare systeem’; zonder dat je ooit te horen krijgt waarvoor het goed is en hoe het je eigen werk ondersteunt. Het gehoorzaam moeten voldoen aan hoge, vaak betekenisloze taak-eisen werkt vervreemdend; het knakt je gevoel van eigenwaarde en doet je op den duur belanden in een sfeer van wantrouwen, onderdrukking en uitputting. Ook al had je aanvankelijk nog zo’n grote liefde voor het vak en kon je intense voldoening halen uit de stapjes en vorderingen van je leerlingen, zodra je de regie kwijtraakt over je werk, vloeit de energie weg. Dan verlang je alleen nog naar een leven buiten de school, met uiteindelijk het pensioen als lonkend perspectief. Zonder bevoeging dreigt stress en burn-out (Bakker & Schaufeli, 2008).



DE HAAGSE ONDERWIJS PRIJS

De Haagse Onderwijs Prijs wordt jaarlijks uitgereikt aan een school of opleiding die zich bijzonder verdienstelijk heeft gemaakt op het gebied van talentontwikkeling.

Wethouder Ingrid van Engelhoven heeft op 11 september jl. het project, de Masterclasses, beloond met de Haagse Onderwijsprijs 2014. Het Gymnasium Haganum, de Dalton Den Haag, het Haags Montessori Lyceum en het Maerlant-Lyceum bieden leerlingen van 5-VWO masterclasses aan om hun talent optimaal te ontwikkelen.

Meer informatie? Kijkt u op:
www.openingschooljaardenhaag.nl/onderwijsprijs



Professionalisering: werken aan zelfgekozen verbetering en vernieuwing

Je zou professionalisering ook kunnen opvatten als het samen met je collega's werken aan zelfgekozen verbeteringen en vernieuwingen in het werk. Dat kan heel verschillende vormen aannemen. Er zijn collega's die echt iets hebben met taal, en zich graag willen inzetten voor het versterken van de woordenschat bij leerlingen die extra steun nodig hebben; niet door woordjes te leren maar door taal een aantrekkelijk voertuig te laten zijn voor die zaken waar een leerling warm voor loopt. Er zijn collega's waarvan de vingers jeuken om meer te doen met ICT in de school; en dan niet zozeer het digitaliseren van de leerstof, maar samen met leerlingen een werkomgeving bouwen waarin de verbindingen met buiten vanzelfsprekend zijn, en waar het venster op de wereld wagenwijd open staat. Deze manier van werken vraagt om een vorm van gespreid leiderschap van leraren. Hierbij oefenen leraren invloed uit op die domeinen waarin ze een bijzondere expertise en ervaring hebben. Hun collega's gunnen hen die invloed ook graag en kiezen ervoor om op dit specifieke gebied hun volgers te zijn. Voorwaarde is wel dat dit over en weer gebeurt en de leraren ook de bekwaamheid hebben om die onderlinge dynamiek vorm te geven. (Spillane, 2006; Harris, 2008; Kessels, 2012).




'Er zijn zoveel leraren die bijzondere mogelijkheden en talenten hebben, waarvan we vaak het bestaan niet kennen.'

Er zijn zoveel leraren die bijzondere mogelijkheden en talenten hebben, waarvan we vaak het bestaan niet kennen. De manier waarop we in de school het werk inrichten en de taken verdelen, bevordert ook niet dat we intensief met elkaar optrekken, samen lessen voorbereiden, nieuwe aanpakken voor- en nabespreken, elkaar opzoeken in het werk en elkaar ondersteunen. Terwijl daar juist de sleutel ligt voor krachtige onderwijsverbetering.

In vergelijking met andere beroepen is het leraarsvak een eenzame aanpak, waarbij het werkcontact met collega's vaak tot slechts enkele kwartiertjes per week beperkt blijft. Als professionalisering vooral een zaak is om samen met anderen aan verbetering en vernieuwing te werken,

dan kan dat in het onderwijs bijna alleen maar met ingewikkeld reken- en regelwerk en dan nog buiten het reguliere rooster om.

Maar het samen optrekken is wel nodig om elkaars kwaliteiten op te sporen en zichtbaar te maken om ze vervolgens in te kunnen zetten voor spannende, nieuwe activiteiten. Professionalisering vereist regelruimte om samen met bevlogen collega's lastige vraagstukken in het werk aan te pakken. Een wederzijds waarderend perspectief helpt bij het overwinnen van de schroom om aan de slag te gaan en helpt bij het nemen van gedurfde stappen. Het elkaar belangstellend bevragen over aanpak, werkwijze en resultaten, helpt bij het scherp krijgen waar de kern ligt en leidt tot een duurzame kennisontwikkeling. Zo zou een professionele leergemeenschap er uit kunnen zien (Verbiest & Vandenbergh, 2002). Zij geeft vleugels en stelt de leden in staat om onderwijsverbeteringen te realiseren die niemand voor mogelijk hield. Een school die dit voor elkaar krijgt, is een aantrekkelijke leeromgeving voor leraren.



'Aandacht geven, waarden, erkenning uitspreken en iemand attent maken op een bijzonder talent: het zijn allemaal interventies met een grote hefboomwerking.'

De rol van de schoolleider

Het is voor de schoolleider niet gemakkelijk om in de dynamiek van alledag ook nog voor de leraren een aantrekkelijke leeromgeving te creëren. De administratieve rompslomp slurpt veel tijd op en er is altijd wat. Maar misschien is er niet eens veel sturing nodig als het om professionalisering gaat. Het waarden van nieuwsgierigheid voor vernieuwing in het vak, collega's in aanraking brengen met nieuwe informatie, regelmatig gezamenlijk een gesprek voeren over actuele ontwikkelingen in het onderwijs: het zijn allemaal signalen dat een schoolleider bekwaamheidsontwikkeling hoog in het vaandel heeft staan. Snel zullen er initiatieven volgen van leraren die zich willen inzetten voor een relevant thema. Het werkt stimulerend hier aandacht aan te besteden, het initiatief te ondersteunen, er de schijnwerper op te zetten en het zichtbaar te maken voor anderen.

Aandacht geven, waarderen, erkenning uitspreken en iemand attent maken op een bijzonder talent: het zijn allemaal interventies met een grote hefboomwerking. Draagvlak creëren voor professionalisering is iets anders dan het sturen, monitoren, controleren, *assessen*, aanspreken en afrekenen. Een aantrekkelijke visie op de versterking van het onderwijs werkt motiverend en inspirerend. Persoonlijke aandacht en betrokkenheid, gecombineerd met een intellectuele uitdaging brengen meer in beweging dan formele en materiële beloning. Het zijn stuk voor stuk voorbeelden van het kenmerkende gedrag van transformationele leiders (Bass & Avolio, 1994) dat een gunstige uitwerking heeft op de professionalisering van leraren (Geijsel, Slegers, Stoel, & Krüger, 2009).

Leraren houden van hun vak. Het delen van die liefde en waar nodig het vuur wat aanblazen, geeft ruimte en verbindt: dat maakt van de school een aantrekkelijke leeromgeving voor leraren.



Literatuur

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behaviour*, 29, 147-154.

Barber, M., & Mourshed, M. (2007). *How the world's best-performing school systems come out on top*: McKinsey & Company.

Congress Federal Government USA (2001). *No Child Left Behind Act* - Public Law 107-110 (pp. 670). Washington.

De Haagse Educatieve Agenda 2014-2018 (2014). *Kwaliteit als kompas. Werken aan uitstekend onderwijs in den Haag*. Den Haag: Gemeente Den Haag.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

Geijsel, F. P., Slegers, P. J. C., Stoel, R. D., & Krüger, M. L. (2009). The Effect of Teacher Psychological and School Organizational and Leadership Factors on Teachers' Professional Learning in Dutch Schools. *The Elementary School Journal*, 109(4), 406-427.

Goldstein, D. (2014) *The teacher wars. A history of America's most embattled profession*. New York: Doubleday.

Harris, A. (2007). Distributed leadership: conceptual confusion and empirical retinence. *International Journal of Leadership in Education*, 10(3), 315-325.

Hattie, J. (2009). *Visible Learning: A Synthesis of over 800 Meta Analyses relating to Achievement*. London: Routledge.

Kessels, J.W.M. (2012) *Leiderschapspraktijken in een professionele ruimte*. Heerlen: Open Universiteit.

OECD (2010). *PISA 2009 Results: Executive Summary*. Paris: OECD.

Ravitch, D. (2010). *The death and life of the great American school system. How testing and choice are undermining education*. New York: Perseus Books Group.

Spillane, J. P. (2006). *Distributed Leadership*. San Francisco: Jossey-Bas.

Sociaal Cultureel Planbureau (2012). *Waar voor ons belastinggeld? Prijs en kwaliteit van publieke diensten*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Verbiest, E. & Vandenberghhe, R. (2002). Professionele leergemeenschappen. Een nieuwe kijk op permanente onderwijsvernieuwing en ontwikkeling van leerkrachten. *Personeel en organisatie*, 1, blz. 57 – 86.

Volman, M. (2013). *Excellent onderwijs: ontwikkelen van talent en betrokkenheid*. Lezing, uitgesproken op 12 september 2013 tijdens de opening van het Haagse schooljaar 2013/2014. Den Haag: Gemeente Den Haag Dienst OCW.

Opening Haagse schooljaar 2015/2016: donderdag 3 september 2015

De opening van het Haagse schooljaar 2015/2016 vindt plaats op donderdag 3 september 2015. Noteert u deze datum alvast in uw agenda? We openen dan opnieuw met veel genoegen het Haagse schooljaar.

Tijdens deze feestelijke bijeenkomst reiken we de Haagse Onderwijs Prijs uit voor talentontwikkeling in het onderwijs. We hopen van harte dat u hierbij aanwezig bent om dit te vieren en gezamenlijk het nieuwe schooljaar in te luiden.





Uitgave
Gemeente Den Haag, dienst OCW, productgroep Onderwijsbeleid,
december 2014

Concept en realisatie
SPITZ congres & event, Den Haag

Vormgeving
Stroes.info

Fotografie
Tino van Dam